

Contenido

Título del Libro: Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant

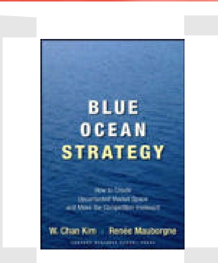
Autor: W. Chan Kim y Renée Mauborgne

Fecha de Publicación: 3 de Febrero 2005

Editorial: Harvard Business School Press

Nº Páginas: 256

ISBN: 1591396190



EL AUTOR: **W. Chan Kim** es actualmente profesor de Estrategia y Gestión Internacional en INSEAD, en Fontainebleau, Francia, tras haber enseñado con anterioridad en la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan. Es autor de un gran número de artículos habitualmente publicados en Financial Times, The Wall Street Journal y The New York Times. Es además fundador del Value Innovation Network. **Renée Mauborgne** es profesora de Estrategia y Management en INSEAD, además de miembro de la junta rectora del World Economic Forum.

Introducción

La tesis que inspira este libro es la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas si se quiere ser un ganador en el futuro, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación. Los autores se valen de un símil para diferenciar las dos situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria: los océanos rojos y los océanos azules. Los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas.

En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco cuota de mercado. Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta.

Los océanos azules, por el contrario, se caracterizan por la creación

de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes. El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas. Tomemos el ejemplo del mundialmente famoso Cirque du Soleil. Creado en Canadá en 1984 por un grupo de actores, sus representaciones han conseguido llegar a más de cuarenta millones de personas en noventa ciudades de todo el planeta. A primera vista, pocos considerarían una buena idea montar una empresa relacionada con el mundo del circo. De hecho, el circo, como concepto tradicional, está de capa caída. Su público natural, los niños, hace tiempo que viven más interesados por los juegos electrónicos que por lo que sucede bajo una carpa.

Desde el punto de vista estratégico, la industria del circo era a todas luces algo poco atractivo. Antes de que surgiera el Cirque du Soleil, los circos estaban inmersos en una competencia feroz para ver quién conseguía atraer a los mejores payasos, los mejores domadores, en definitiva, quién conseguía tener más estrellas entre su elenco. Esto hizo que los costes aumentaran de forma desmesurada en medio de un hundimiento de la demanda por este tipo de espectáculos. Esta batalla dejó de tener sentido para el Cirque du Soleil, que no podía ser considerado ni como un circo ni como una producción teatral. De hecho, consiguió romper las fronteras de la industria, tal y como se conocían hasta ese momento, al ofrecer a la gente la diversión y emoción propias del circo (manteniendo sus símbolos tradicionales, como la carpa, los payasos y los ejercicios acrobáticos) junto con la sofisticación y riqueza intelectual del teatro (cada representación tiene su propio hilo argumental, hay danza, se escucha música compuesta especialmente para la ocasión, etc.).

Por otra parte, las representaciones del Cirque du Soleil se dirigen a un público de todas las edades (no solo a niños acompañados de sus padres), lo que unido al carácter único de cada una de sus giras ha hecho aumentar de forma asombrosa la demanda de este tipo de espectáculos, con el añadido de que puede cobrar tarifas parecidas a las de los teatros (superiores a la entrada de un circo tradicional). El Cirque du Soleil ha sabido crear un océano azul caracterizado por un concepto de espectáculo innovador, nítidamente diferenciado de las industrias preexistentes (circo y teatro), ha reducido los costes en aquellos factores en que la industria venía compitiendo tradicionalmente y ha ampliado las fronteras del mercado mediante la diversificación del público al que se dirige.

Existen muchos libros acerca de cómo luchar en los océanos rojos, pero pocos son los que se preocupan por los azules. Este libro constituye una valiosa aportación para cubrir este hueco. A lo largo de los siguientes apartados se va presentando un método para establecer una estrategia de océanos azules y la manera de conseguir implantarla con éxito.

Principios para desarrollar una estrategia de océano azul

1- Crear nuevos espacios de consumo

El proceso de descubrir y crear océanos azules no consiste en intentar predecir las tendencias de una industria o sector a través de un ejercicio meramente adivinatorio. Tampoco consiste en implementar las nuevas ideas que surgen en la mente de los gestores utilizando el método de ensayo y error. El primer principio para la creación de una estrategia de estas características es establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado tal y como se concibe hoy en día. Para conseguirlo, los autores del libro proponen los siguientes cinco caminos.

I. En un sentido amplio, una empresa lucha no solo con los competidores de su propia industria, sino con empresas de otros sectores que comercializan productos o servicios alternativos. Consideremos el caso de los restaurantes y los cines. La función que cumple un restaurante es bien distinta a la de un cine: frente a una buena conversación y disfrute gastronómico, está la experiencia visual que proporciona ir al cine. A pesar de las diferencias físicas y sus distintas funciones, cines y restaurantes comparten un mismo objetivo: lograr el disfrute de una salida nocturna.

Las empresas tienden a centrarse en los negocios de su propio sector y emplearse a fondo para ser los mejores. Sin embargo, para poder crear nuevos espacios de mercado, hay que analizar qué factores hacen que los consumidores elijan entre industrias alternativas e intentar ofrecerles algo totalmente nuevo. Este es el primer camino para generar océanos azules: con el objeto de expandir nuestras posibilidades, dejar de mirarse el ombligo y ver qué se hace en las industrias alternativas a la nuestra.

Caso de estudio: NetJets es una compañía aérea que en menos de veinte años ha crecido más que cualquier otra aerolínea. En la actualidad dispone de más de 500 aviones y sus ingresos crecen de forma consistente desde su fundación. Su modelo de negocio es el siguiente: NetJets vende fracciones de la propiedad de cada una de sus aeronaves a empresas que adquieren la posibilidad de utilizar el avión durante un número determinado de horas al año. Los consumidores más rentables de la industria de la aviación son los clientes corporativos. NetJets observó que cuando un alto directivo tiene que viajar, se encuentra con dos alternativas: viajar en la clase business de una aerolínea comercial o que su empresa adquiera un avión para el servicio exclusivo de sus directivos. La pregunta estratégica es: ¿por qué una empresa decidiría elegir

una de estas dos posibilidades frente a la otra? En el primer caso, la razón fundamental es el coste, mientras que en el segundo es la rapidez con que se puede organizar un vuelo, con el consiguiente ahorro de tiempo, y la total disponibilidad del aparato.
Al ofrecer lo mejor de una aerolínea convencional combinado con las ventajas de un jet privado, NetJets ha conseguido crear su propio océano azul. Por una fracción de lo que supondría comprar un jet privado, las empresas tienen a su entera disposición un avión (de entre 6 y 18 plazas) durante un número determinado de horas al año (50 horas por cada fracción comprada), listo para viajar con tan solo solicitarlo con cuatro horas de antelación (y si no está disponible, NetJets fleta uno inmediatamente), con todos los gastos incluidos (combustible, mantenimiento, servicio de a bordo) y con la ventaja de realizar el vuelo directamente entre el punto de partida y de destino (no hay escalas). El éxito de NetJets no es fácilmente imitable: en los últimos siete años, 57 empresas han intentado copiar su modelo de negocio y, a día de hoy, ninguna de ellas continúa operativa.

II. Las empresas de una industria suelen competir por un segmento de clientes. En el sector del automóvil, Mercedes, BMW o Jaguar compiten entre ellas para liderar el segmento de lujo. Pero es bastante infrecuente que estas empresas dirijan su mirada a los segmentos inferiores, pues desde el punto de vista de la oferta no tienen la impresión de estar compitiendo con Volkswagen, Ford u otros similares. Sin embargo, al igual que los océanos azules pueden crearse mediante el análisis de industrias totalmente diferentes a la propia, también es posible expandir las fronteras de un mercado definido estudiando los distintos segmentos estratégicos que forman parte del mismo.

Caso de estudio: La marca de moda Ralph Lauren ha conseguido descubrir el océano azul de "la moda sin moda". El nombre de su diseñador, la elegancia de sus tiendas y el lujo de sus materiales aportan todo aquello que sus clientes más valoran en la alta costura. Al mismo tiempo, su look clásico y sus precios conectan con la mejor tradición de empresas como Brooks Brothers o Burberry. Al combinar lo más atractivo de los dos grupos y eliminando o reduciendo todo lo demás, Polo Ralph Lauren no solo ha atraido las compras de consumidores de ambos segmentos, sino que se ha abierto las puertas a otros muchos clientes. En otra industria totalmente distinta, Toyota-Lexus identificó una oportunidad similar al ofrecer la calidad de un automóvil de clase alta, como Mercedes o BMW, por un precio más cercano a un Cadillac o un Lincoln.

III. Otra vía para obtener un océano azul es sustituir al grupo de personas al que se dirige la oferta de una empresa por otro. Las compañías farmacéuticas, por ejemplo, dirigen sus esfuerzos a convencer a los médicos para que prescriban sus medicamentos; las empresas de material de oficina buscan convencer con sus propuestas a los responsables de compras de las empresas; los fabricantes de prendas de moda se concentran en los consumidores finales. Pero si se modifican las estrategias convencionales de una industria, el mercado puede expandirse de forma muy reseñable.

Caso de estudio: Novo Nordisk es una empresa de Dinamarca fabricante de insulina. La insulina es utilizada por los diabéticos para regular el nivel de azúcar en la sangre. Históricamente, la industria de la insulina ha centrado su atención en los médicos, que actúan como prescriptores del producto. La pureza y calidad de la insulina era el parámetro fundamental que tradicionalmente arbitraba la competencia entre las empresas. Sin embargo, los enormes progresos alcanzados en la elaboración de este compuesto hicieron que todas las empresas alcanzaran prácticamente los mismos estándares de calidad, con lo que el elemento diferenciador hasta ese momento se desintegró. Sin embargo, Novo Nordisk vislumbró la posibilidad de romper con la competencia tradicional y preparar su propio océano azul dirigiendo su atención no hacia los médicos que recetaban el producto, sino hacia los propios pacientes.
Novo Nordisk reparó en los muchos inconvenientes que la administración de este medicamento presentaba para los diabéticos: debían llevar siempre consigo jeringas, agujas y la propia insulina; y mucho más importante aún: su administración intravenosa les provocaba un desagradable sentimiento por cuanto esta práctica puede tener de estigma social. Este análisis llevó a Novo Nordisk a diseñar y lanzar al mercado el NovoPen, un aparato con forma de bolígrafo para administrar la insulina, con varias dosis fácilmente dispensables. La estrategia de océano azul de Novo Nordisk transformó los límites de su industria, al pasar de ser una empresa productora de insulina a una empresa especializada en el tratamiento de la diabetes. En la actualidad, controla más del 60 % del mercado en Europa y el 80 % en Japón, y ello gracias a desplazar su foco de atención desde los prescriptores de insulina a los propios enfermos tratados con ella.

IV. Son muy escasos los productos o servicios que son utilizados con total independencia de otros. Imaginemos a una pareja que se dispone a acudir al teatro para presenciar una función. El valor percibido de ir a un teatro no reside únicamente en lo que se va a contemplar sobre el escenario o en el precio de las entradas. Quizá haya un niño al que habrá que dejar al cuidado de un canguro; quizá el único medio de transporte sea el automóvil, con los inconvenientes del denso tráfico de las ciudades y las probables dificultades para aparcar. Muy pocas empresas reparan en qué es lo que ocurre antes, durante o después de utilizar un producto o servicio. Pero se trata precisamente de otra de las posibles vías hacia la elaboración de una estrategia de océano azul.

Caso de estudio: Nabi es una empresa fabricante de autobuses originaria de Hungría. Los mayores clientes de esta industria son las

municipalidades, que gestionan el transporte público en la mayoría de las ciudades del mundo. Nabi observó que el precio de cada autobús no era el coste más importante al que un comprador tenía que hacer frente. Después de todo, la vida útil de estos vehículos puede llegar a ser de 12 años. Lo más oneroso lo constituyen los costes de mantenimiento de las flotas: las reparaciones tras los accidentes, los continuos cambios de ruedas debido al elevado peso de los vehículos o la corrosión de las carrocerías. Sin embargo, todos los fabricantes parecían luchar encarnizadamente por reducir únicamente los costes de fabricación como fuera.
Nabi pensó en dar una solución a los altos costes de mantenimiento y para ello diseñó un autobús como no se había visto hasta entonces: construyó las carrocerías con fibra de vidrio en lugar de acero, tal como era lo habitual. La fibra de vidrio evita la corrosión, permite una reparación de las abolladuras mucho más rápida (no se necesita desmontar todo un panel para repararlo, sino aplicar una nueva capa de fibra) a un precio muy inferior al del acero y, por si aún fuera poco, su ligereza hace que el peso total del vehículo disminuya en torno a un 35 %y, consecuentemente, se consuma mucho menos combustible. Aunque Nabi cobra algo más que la media del sector por cada autobús, ha sabido crear un océano azul reduciendo el coste de mantenimiento a largo plazo y las emisiones contaminantes. Todo esto, unido a un diseño vanguardista, ha hecho que los ayuntamientos y los usuarios hayan visto crecer su valor.
No es de extrañar que The Economist Intelligence Unit designara a Nabi como una de las treinta compañías de más éxito en el mundo.

V. Algunas empresas compiten básicamente a través de los precios y de un cálculo racional de la utilidad que proporcionan a sus clientes. Sin embargo, hay otras que logran hacer nuevos espacios en el mercado apelando a los sentimientos y emociones de los consumidores. Es el camino emprendido hacia un océano azul por empresas como Swatch, que transformó una industria basada únicamente en la utilidad práctica de un reloj convirtiéndolo en un auténtico artículo de moda. Es también el caso de The Body Shop, pero en un sentido contrario al de Swatch, ya que modificó el concepto tradicional de la industria de cosméticos, que constantemente apela a las emociones, para hacer de él algo mucho más funcional y alejado del supuesto glamour.

Como puede verse, para abrir un nuevo espacio en el mercado no es necesario sentarse frente a una bola de cristal y tratar de adivinar lo que ocurrirá en el futuro. Existen rutas mucho más eficaces para encontrar alternativas al statu quo reinante en un sector determinado.

2 - Centrarse en la idea global, no en los números

Una vez examinados los itinerarios que pueden llevar hasta un océano azul, el siguiente paso habrá de ser cómo aplicar estas ideas a nuestra propia empresa para urdir una auténtica estrategia transformadora. No nos encontramos ante un reto baladí. En la mayoría de las empresas, la planificación estratégica se basa en cómo competir en los mercados actuales (los océanos rojos): cómo incrementar la cuota de mercado, cómo reducir continuamente los costes, ... En la elaboración de cualquier plan estratégico, los gestores pasan gran parte de su tiempo haciendo números en lugar de salir al exterior y pensar en cómo alejarse cada vez más de la competencia. Además, vistos con detenimiento, esos planes rara vez tratan de auténtica estrategia, sino que son meros movimientos tácticos que individualmente quizá tengan sentido, pero que tomados en conjunto no muestran una dirección clara ni innovadora.
Esto nos conduce a la formulación del segundo principio para la elaboración de una auténtica estrategia de océanos azules: hay que concentrarse en la globalidad, no en los números. Los autores del libro proponen una alternativa al proceso tradicional de planificación estratégica: en lugar de elaborar un documento formal, resulta más recomendable dibujar sobre un lienzo, y de la manera más clara posible, la estrategia que queremos implementar. Realizar este -en apariencia- sencillo ejercicio no significa que no haya que hacer números y compactar todas las ideas en un documento final, pero eso será más adelante. Los detalles son más fáciles de ubicar si primero se tiene una visión nítida de cómo queremos distanciarnos de la competencia.
Volviendo al ejemplo del Cirque du Soleil, veamos cómo sería el lienzo estratégico de este caso. Si observamos la Figura 1, el eje horizontal nos muestra los factores competitivos que conforman este sector en cuestión: el precio, las estrellas que participan en las representaciones, los espectáculos de animales, los descuentos sobre el precio de las taquillas, los elementos artísticos y musicales, etc. Tanto el Cirque du Soleil como los circos tradicionales dan una importancia relativa distinta a cada uno de estos factores. Por eso, en el lienzo visual que representa la Figura 1, cada punto denota mayor o menor importancia según sea la estrategia adoptada. Uniendo cada uno de esos puntos tendríamos nuestro cuadro estratégico.
Trazar este cuadro estratégico presenta dos grandes obstáculos. En primer lugar, es complejo identificar los factores que realmente determinan la competencia entre las empresas. Por otra parte, ponderar cómo afectan a la propia empresa y a los competidores cada uno de esos elementos dista mucho de ser algo apreciable a primera vista. A estas dificultades se añade el hecho de que una sola persona no puede determinar cuáles son esos factores, pues la especialización funcional de las empresas permite tener un conocimiento exhaustivo de una parte del negocio, pero no de su globalidad.
Para elaborar un lienzo estratégico coherente, los autores del libro han desarrollado un método iterativo que ha sido utilizado con éxito en muchas empresas. El método consta de cuatro pasos, y en la tarea tie-

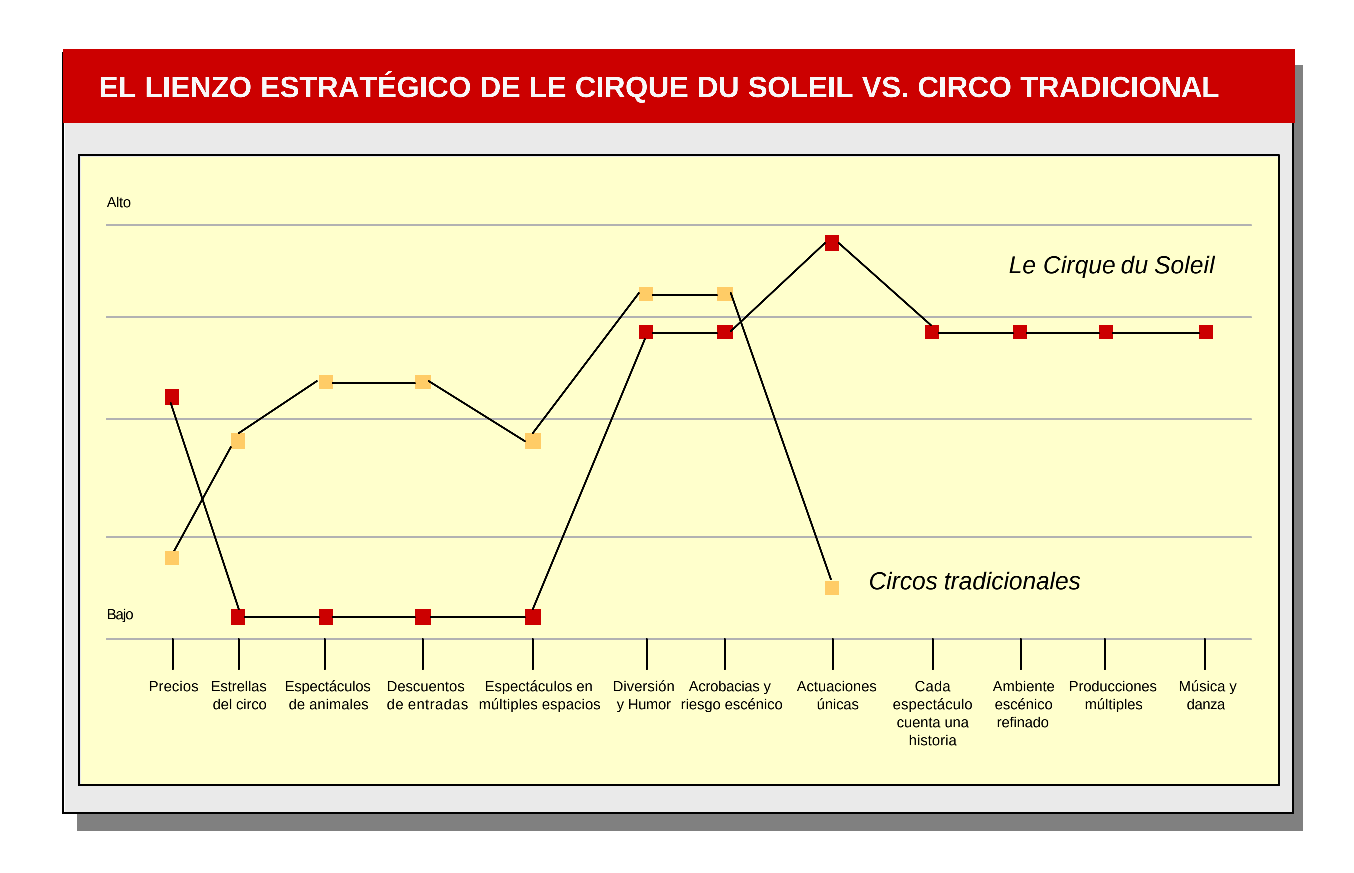


Figura 1. El lienzo estratégico de Le Cirque du Soleil

nen que participar todas aquellas personas que posean un conocimiento profundo del funcionamiento de la empresa y del sector:

1- Despertar visual: en esta fase se dibuja el lienzo comparando nuestra empresa con los competidores (estableciendo los factores competitivos y su respectiva ponderación). Se denomina "despertar visual" porque sirve para forzar el análisis de la situación actual. Todavía no hemos plasmado en el lienzo los posibles océanos azules susceptibles de alcanzarse. Se trata de una foto inicial a partir de la cual comenzaremos a analizar dónde pensamos a priori que nuestra estrategia debe cambiar.

2- Exploración visual: a partir de aquí, entramos a fondo a plantearnos uno por uno los cinco caminos que podemos recorrer para el diseño de nuevos espacios de mercado. En esta fase plasmaremos en nuestro lienzo aquellos factores que podemos modificar, eliminar o crear.

3- Trabajo de campo: es el momento de contrastar nuestro lienzo, que ya va tomando forma, y obtener el feedback de nuestros clientes, los clientes de la competencia y los que nunca han sido clientes nuestros.

4- Comunicación visual: Nuestro lienzo estratégico está terminado. En él se reflejan la situación actual y la situación deseable de nuestra empresa, por contraposición al lienzo de la competencia.

Hemos dado por supuesto que el lienzo se traza para la empresa en su conjunto, pero es posible elaborar lienzos específicos para cada una de las líneas de negocio de una empresa. Si este fuera el caso, el lienzo estratégico podría estar compuesto por los denominados "pioneros", aquellas líneas de negocio en las que hemos identificado un posible océano azul; los "colonos", o líneas de negocio que tienen un lienzo estratégico idéntico al de la competencia, y los "migrantes", que estarían situados en algún punto intermedio. Si la oferta actual y la planificada está compuesta por muchos "colonos", se puede esperar un crecimiento razonable de la compañía, aunque esto significa a la vez que la empresa no está explotando todo su potencial y corre el riesgo de verse superada por empresas que innovan creando más valor. Cuando en una industria dominan los "colonos", las oportunidades para crear océanos azules son mucho mayores.

3 - Ir mas allá de la demanda existente

Ninguna empresa quiere aventurarse a ir más allá de los océanos rojos para encontrarse nadando en un ridículo charco de agua. ¿Cómo podemos maximizar el tamaño del mercado que estamos creando? Esta pregunta conduce a la formulación del tercer principio de la estrategia de océanos azules: ir más allá de la

demanda existente. Para poder alcanzar este objetivo, las empresas deberían corregir dos prácticas estratégicas convencionales: la que consiste en centrarse únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales y la que conduce a una segmentación excesiva de los mercados.
Cuanto más intensa es la competencia entre las empresas, más fuerte es el intento de personalización de la oferta de productos y servicios. El inconveniente es que, cuando las empresas compiten para conquistar las preferencias de los consumidores mediante una segmentación excesiva, se corre el riesgo de crear mercados-objetivo demasiado pequeños. Para maximizar el tamaño de los océanos azules, las empresas, en lugar de concentrarse en los clientes, tienen que dirigir su mirada hacia los no-clientes; y, en vez de extremar su atención a las diferencias entre los clientes, deben potenciar los elementos comunes que todos ellos valoran.
A pesar de que el universo de no-clientes normalmente ofrece grandes oportunidades para instituir océanos azules, son escasas las empresas que se preocupan por conocer sus características con el fin de tratar de atraerlos y convertirlos en clientes. A grandes rasgos, puede decirse que existen dos niveles distintos de no-clientes: la diferencia entre ellos radica en la distancia relativa que cada uno mantiene en relación a nuestro mercado actual.
El primer nivel de no-clientes está constituido por personas que en algún momento han analizado nuestra oferta de productos o servicios, pero finalmente han decidido que lo que les ofrecemos no cumple con sus expectativas.

Caso de estudio: Pret A Manger es una cadena de comida rápida establecida en 1988 en Inglaterra. Con el tiempo, esta empresa ha sabido generar un océano azul al atraer hacia su negocio a los no-clientes del primer nivel. Antes de Pret, los profesionales europeos que trabajaban en el centro de las ciudades se acercaban a los restaurantes de forma masiva a la hora de comer. Sin embargo, el aumento de la concienciación acerca de la comida sana, el alto coste que suponía comer siempre en un restaurante y el tiempo que se perdía sentándose a comer varios platos, hizo que progresivamente aumentara el número de personas que dejaba de gastar su dinero en restaurantes y comenzara a traerse la comida de casa. En una palabra, el número de no-clientes aumentó de forma considerable.
Este grupo de no-clientes necesitaba nuevas alternativas a la hora de comer. A pesar de las muchas diferencias entre ellos, tenían tres puntos en común: querían comer rápido, buscaban comida sana y saludable y esperaban un precio razonable. Al analizar las características comunes de este tipo de personas (y no sus diferencias), Pret A Manger supo cómo hacerse con una demanda no explotada hasta ese momento. La fórmula de Pret es simple: ofrece sandwiches de calidad, elaborados el mismo día que se consumen, con ingredientes de primera calidad, con precios atractivos y servidos a una velocidad de vértigo, incluso más rápidamente que en otras cadenas de fast- food. Cada tienda dispone de su propia cocina, donde todas las mañanas se elaboran los sandwiches. Los que no se consumen en el día se donan a una organización caritativa. Los sandwiches se elaboran con un sistema estandarizado de producción, diferenciándose de otras cadenas (como las hamburgueserías) en que no producen bajo demanda, sino haciendo una estimación de lo que se venderá ese día.
El concepto de Pret se asemeja más a un supermercado que a un restaurante, con la diferencia de que los clientes pueden sentarse a unas mesas funcionales pero inmersas en un ambiente donde el diseño también es una cualidad diferenciadora. Hoy en día, Pret A Manger vende más de 25 millones de sandwiches al año y ha mostrado un vigor tal en su crecimiento, que McDonalds se interesó por ella y llegó a comprar un 33 % de su capital. Lo relevante de este caso es no sólo que Pret supo atraer a la masa de no-clientes insatisfechos con el hecho de comer en los restaurantes tradicionales, sino que parte de la clientela habitual de estos últimos se vio pronto atraída por un concepto innovador que aportaba nuevo valor reduciendo el gasto mensual en comidas.

El segundo nivel de no-clientes lo forman aquellas personas que consideran la oferta actual de productos o servicios de una industria como inaceptable o como más allá de sus posibilidades económicas. Sus necesidades son satisfechas por otros medios o son ignoradas. Sin embargo, acercarse a este tipo de no-clientes puede resultar muy lucrativo. Veamos un ejemplo.

Caso de estudio: Hasta que la empresa francesa JCDecaux introdujo la idea de insertar publicidad en el mobiliario urbano de las ciudades, los anunciantes utilizaban a regañadientes soportes como los paneles de las carreteras o los medios de transporte urbano (autobuses, principalmente). La publicidad exterior no tenía muy buena fama en el sector, ya que los mensajes eran vistos por los transeúntes durante unos pocos segundos (hecho que dificultaba la transmisión de ideas suficientemente elaboradas) y el número de veces que una misma persona veía el anuncio era realmente bajo.
Estudiando las causas comunes que llevaban a los no-clientes a rechazar este tipo de publicidad estática, JCDecaux encontró que las municipalidades podían ofrecer un nuevo soporte publicitario en el mobiliario urbano de las ciudades. Ese era el caso de las paradas de autobús, donde los viajeros suelen esperar unos minutos y, en consecuencia, tienen tiempo para leer los mensajes de los anunciantes. El razonamiento de JCDecaux fue que, si podía asegurarse la exclusividad de esos soportes, podría transformar la mentalidad de la reticente industria publicitaria. Esto condujo a realizar una propuesta a los municipios: proporcionarles todo el mobiliario urbano que necesitaran de forma gratuita, incluyendo el mantenimiento. Como los ingresos que obtendría de la publicidad superarían con creces los costes de fabricación y mantenimiento del mobilia-

rio, JCDecaux se aseguró su propio océano azul. Todo eran ventajas: las ciudades pasaban a contar con nuevas infraestructuras de calidad sin coste alguno y los anunciantes aumentarían la efectividad de sus campañas. Además, JCDecaux desplegó equipos de mantenimiento en las ciudades que le permitían poner en marcha una campaña publicitaria en menos de tres días (cuando en los soportes tradicionales, como las vallas o los autobuses, se tardaba en desplegar toda una campaña entre una y dos semanas).

La orientación estratégica natural de muchas empresas tiende a mantener la base actual de clientes y buscar nuevas oportunidades mediante la segmentación progresiva. A pesar de que este método puede ser válido para consolidar una ventaja competitiva e incrementar la cuota de mercado, no es una estrategia que conduzca a la creación de océanos azules y generar una nueva demanda. Mantenerse orientado hacia los clientes actuales no es intrínsecamente pernicioso; sin embargo, poner en cuestión el statu quo y lanzar una mirada abierta a las oportunidades que ofrecen los que todavía no están de nuestro lado no ha de descartarse de antemano.

4 - Asegurar la viabilidad comercial del océano azul

Acabamos de ver cómo se puede maximizar el tamaño del océano azul que estamos concibiendo. Pero el recorrido no termina aquí: es el momento del cuarto principio, que supone validar la estrategia para asegurar su viabilidad comercial. El objetivo no es otro que reducir el riesgo que entraña la implantación de una estrategia de este tipo. Para estar seguros de la viabilidad de la estrategia, habrá que hallar una respuesta afirmativa a las siguientes cuestiones:

- ¿Obtendrán los clientes una utilidad excepcional de la nueva idea de negocio?

- ¿El precio marcado para los productos o servicios está al alcance de la gran masa de posibles clientes?

- ¿La estructura de costes que tenemos es viable teniendo en cuenta el objetivo de precios que nos hemos marcado?

- ¿Existen obstáculos para transformar nuestra actual propuesta de valor?

La necesidad de ofrecer una utilidad excepcional a los clientes con nuestro nuevo océano azul parece algo evidente. Sin embargo, muchas empresas fallan en este punto al obsesionarse con la novedad de su producto o servicio -sobre todo si una tecnología innovadora forma parte de él. Así fue con el Philips CD-i, una auténtica maravilla de la ingeniería, pero que no proporcionaba a los consumidores una razón lo suficientemente cautivadora como para comprarlo. El CD-i incluía en un solo aparato un reproductor de vídeo, una cadena de música, una consola de juegos y una herramienta de aprendizaje. Lo ejecutivos de Philips dieron por sentado que una tecnología de vanguardia resultaría un completo atractivo para los consumidores. Sin embargo, no fue este el caso, ya que el producto disponía de tantas funcionalidades que los consumidores no sabían realmente cómo utilizarlo. Además, en ese momento eran muy escasos los discos y el software disponibles en el mercado para ser utilizados en el CD-i.
La trampa tecnológica en la que cayó Philips es algo habitual, incluso entre las mayores empresas del planeta. La innovación en el valor que se ofrece a los clientes no es equivalente a la innovación tecnológica. El Cirque du Soleil, Starbucks, The Home Depot o Ralph Lauren son océanos azules que poco tienen que ver con la tecnología. Para que el nuevo producto o servicio consiga atraer de forma consistente a las masas debe hacer la vida de los clientes mucho más sencilla, más productiva, más cómoda, más divertida, con menos riesgos y todo ello respetando el medioambiente. Además, debe hacerlo en cada una de las fases que conforman la experiencia de consumo del cliente: compra, entrega, utilización o mantenimiento. La nueva propuesta no solo debe aportar una utilidad claramente diferenciada de la ya existente, sino que debe derribar los obstáculos que impidan a los no-clientes pasarse a nuestro bando.
El segundo aspecto que determinará la viabilidad de la estrategia de océano azul es el establecimiento de un precio apropiado. El precio estratégico que se fije para la oferta de productos o servicios no solo ha de atraer a los clientes de forma masiva, sino que debe ser también un aliciente para retenerlos. Cuando una utilidad excepcional se combina con un precio estratégico, la posibilidad de ser imitado por la competencia se reduce. Para ayudar a los gestores a encontrar el precio oportuno para una oferta irresistible, los autores presentan una herramienta llamada el "túnel del precio".
Según podemos ver en la Figura 2, esta herramienta implica dos procesos interrelacionados. En primer lugar, se tienen que identificar los precios de los productos o servicios que más se asemejan a nuestro océano azul; pero esto no sería suficiente para encontrar un precio óptimo. También hay que incluir en nuestro análisis los precios de aquellos productos o servicios que teniendo una forma distinta a los nuestros, realizan la misma función (por ejemplo, una motocicleta y un automóvil) y aquellos otros que, con distinta forma y función, comparten con nosotros el mismo objetivo (recordemos el caso de un restaurante y un teatro). En la Figura 2, cada círculo es proporcional al número de clientes que cada producto/servicio tiene.
El espacio que reúne al mayor número de clientes es lo que se denomina el "túnel del precio" y es dentro de los límites de ese túnel donde debe estar el precio que fijemos para nuestro océano azul.
El segundo paso de este método de fijación de precios consiste en determinar el lugar exacto donde se situarán nuestros precios. Esto dependerá de las características de nuestra nueva oferta de valor. Cuanto más difícil sea de imitar por

los competidores (porque exista protección legal a través de patentes o porque la empresa disponga de activos que puedan bloquear la imitación), mayor será el precio que pueda establecerse. Las empresas deberían situar sus precios en la banda media-inferior si se encuentran en alguno de estos casos:

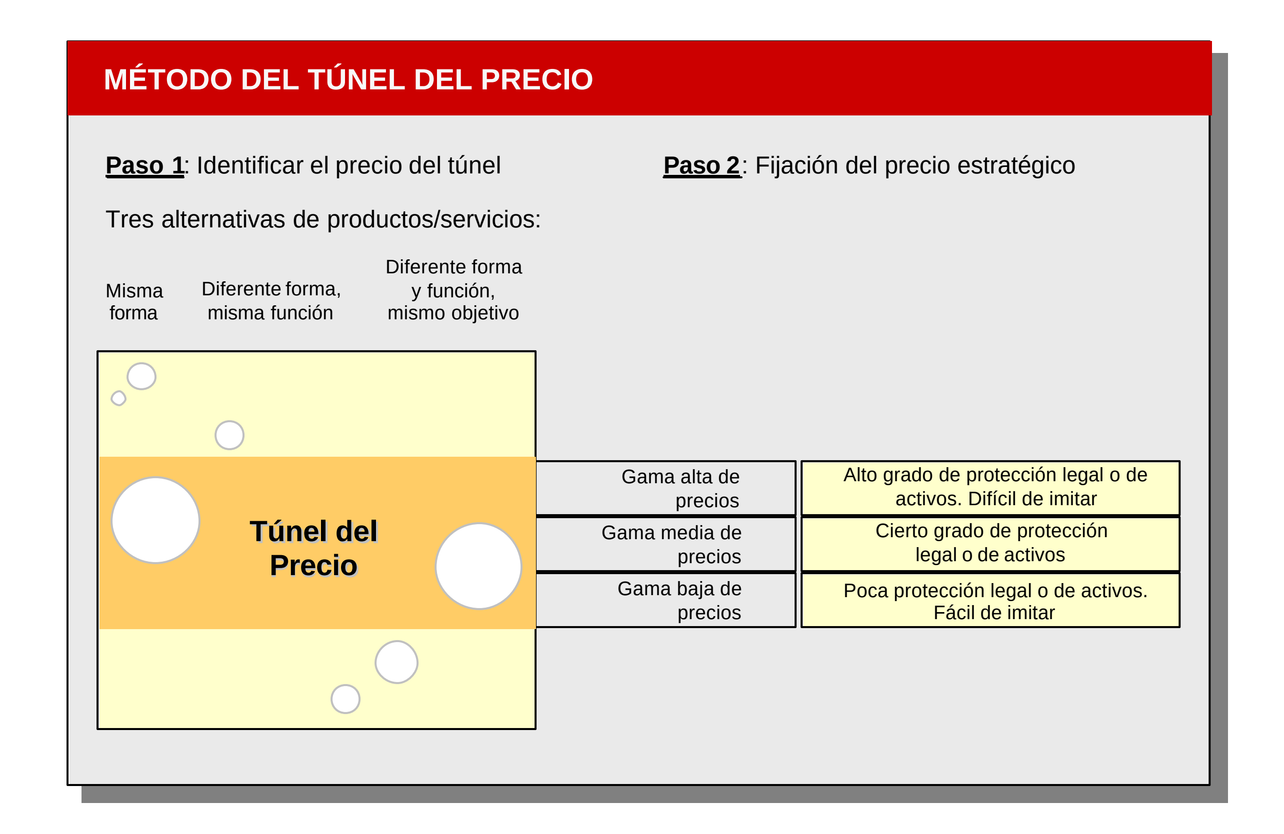
- La oferta de valor tiene unos elevados costes fijos junto con un bajo coste variable marginal. Este sería el caso de Microsoft, donde producir la primera copia del sistema operativo Windows tiene un altísimo coste, pero cada copia adicional supone un coste ridículo en comparación con la primera.

- El atractivo de la oferta depende de que muchas personas utilicen el producto o servicio. Por ejemplo, la utilidad de servicios de subastas como el ofrecido por eBay depende de que existan muchos usuarios inscritos en el sistema.

- El océano azul es fácilmente imitable. En el caso de las compañías de bajo coste, como por ejemplo Southwest Airlines, su servicio no puede ser patentado ni depende de activos exclusivos que puedan bloquear la imitación.

Cuando la nueva oferta de valor pasa el test de establecimiento de un precio estratégico, el siguiente paso tiene que ver con los costes. La mayoría de las empresas sigue un camino inverso, es decir, primero establece lo que le cuesta producir el producto o servicio y a continuación le suma el precio. Sin embargo, si queremos que nuestro océano azul resulte extremadamente difícil de imitar por los competidores, lo mejor es determinar el precio según el modelo del "túnel de precios" y después restarle el margen de beneficios deseado, para de este modo obtener el coste objetivo que queremos conseguir.
Para lograr este coste objetivo las empresas tienen tres vías para seguir. En primer lugar, introducir innovaciones que racionalicen la cadena de suministro desde la fabricación hasta la distribución. En el caso del Cirque du Soleil, esto se consiguió eliminando los espectáculos con animales o las apariciones de estrellas de circo con un caché muy alto. En el caso de The Home Depot, Ikea o Wal-Mart, el objetivo de costes se cumplía al ubicar sus tiendas en zonas alejadas del centro de las ciudades, donde los alquileres o el precio del suelo son prohibitivos.
También es posible racionalizar los costes asociándose con otros. La empresa de software alemana SAP consiguió ahorrar así miles de millones de dólares: se asoció con Oracle para utilizar su base de datos como corazón que sustenta su ERP y con grandes consultoras, como Capgemini o Accenture, para tener una enorme fuerza de ventas mundial sin costes adicionales. Por último, las empresas pueden intentar transformar el modelo de precios establecido en la industria. Este ha sido el caso de NetJets con su sistema de venta de participaciones en la propiedad de los aviones. Otro ejemplo es el de Hewlett-Packard, que ha adquirido parte del capital

Figura 2. El método del Túnel del Precio



en varias start-ups de Silicon Valley a cambio de cederles los costosos servidores que de otra forma no podrían comprar.
Por último, es preciso señalar que un modelo de negocio imbatible puede que no sea suficiente para garantizar el éxito comercial de un océano azul. Por definición, este tipo de ideas amenaza el statu quo y, por esa razón, es muy plausible que provoque miedo y resistencia entre los empleados, las empresas asociadas y el público en general.

Conclusión

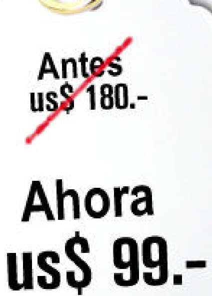
Los principios del océano azul son cuatro:

-> crear nuevos espacios de consumo;
-> centrarse en la idea global y no en los números;
-> ir más allá de la demanda existente;
-> asegurar la viabilidad comercial del océano azul.

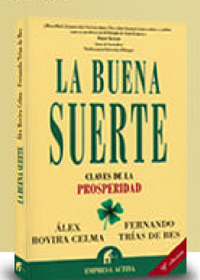
Una vez aplicados los cuatro, nuestra estrategia está lista para ser implantada. Sin embargo, dar nacimiento a un océano azul no es un proceso estático. Cuando una empresa se embarca en este tipo de estrategias, tarde o temprano los imitadores pueden aparecer en el horizonte. Las empresas, por tanto, han de aprender a no regocijarse en los éxitos actuales. Para navegar con éxito en un mercado sobresaturado es ineludible mantenerse en alerta permanente.



Formulario de Suscripción



1. Recibirá cada semana un resumen del mejor libro empresarial del momento.
2. Tendrá acceso a nuestra biblioteca exclusiva de resúmenes.
3. Todos los resúmenes están a su dispoción en español.
4. Con su suscripción recibirá en su domicilio, por correo postal y totalmente gratis el libro en español: "La Buena Suerte"



[Gratis]

DATOS PERSONALES

Nombre ________________ Apellidos ____

Empresa ________________________ Puesto / Cargo ________________________

Email ____ Teléfono ______________

Dirección ______________________________ Colonia/Departamento ____________

Delegación/Municipio ______________________ Región/Estado ________________

Ciudad ________________ Código Postal ______________ País ________________

DATOS DE FACTURACIÓN (si desea recibir una factura complete estos datos)

Razón social ______________________ NIF / RFC / RUT / RUC ________________

Dirección ______________________________ Colonia/Departamento ____________

Delegación/Municipio ______________________ Región/Estado ________________

Ciudad ________________ Código Postal ______________ País ________________

DATOS DE PAGO (seleccione un medio de pago)

____ Tarjeta bancaria:

__ Mastercard __ Visa __ AmericanExpress

Nombre del titular ____________________

Número de tarjeta ____________________

Fecha de caducidad ____________________

____ Transferencia Bancaria

Titular de la cuenta: Leader Summaries, S.L.
Nº de cuenta: ES2400750125480601102709
Banco Popular Español
José Ortega y Gasset, 23. 28006 Madrid - España
Código SWIFT: POPUESMM

____ Giro (en oficinas de Western Union)

Destinatario: Enrique Monreal Guijarro
Dirección: C/ Zurbarán, 9. 28010 Madrid - España
Teléfono: 654 11 33 67

Para suscribirse imprima este formulario y envíelo por fax a cualquiera de los números indicados abajo. También puede enviarnos sus datos por e-mail: suscripciones@leadersummaries.com

España: (+34) 91 308 08 89
USA: (+1) 646 219 8101
Argentina: (+54) 11 4032 1236
Chile: (+56) 2 34 299 09
México: (+52) 55 1084 2841